

有效連接品牌承諾 與顧客體驗

如何使品牌承諾及顧客體驗
協調一致以實現品牌成功

September 2021

Catherine Burton

Jean-Francois Damais

**IPSOS
VIEWS**

GAME CHANGERS



品牌承諾與體驗之間的 關聯變得更加密切

打造一個品牌不只是透過廣告宣傳，還跟提供給消費者的體驗密切相關。隨著消費者期望越來越高，並在不同產品和服務類別之間流動，在在宣告著體驗經濟時代的來臨。品牌塑造與顧客體驗之間的關聯已經強到品牌無法忽視的程度，不再是分開進行的兩回事。

這樣的發展實實在在影響了品牌管理和成效評估的方式。

為幫助客戶建立強而有力的品牌，我們需要清楚了解顧客體驗在品牌塑造上扮演的角色，以及它將如何影響品牌資產及品牌成長。

本文將介紹益普索的創新研究方法，幫助企業定義、評估和優化真正能推動品牌與顧客體驗成長的元素，以打造出強大、成功的品牌。

介紹 Brand CX Forces

Brand CX Forces 是一套整合評估系統，幫助企業找到並消除品牌承諾與消費者在互動過程中實際感受到的體驗的落差。透過這個系統，我們的客戶得以確保品牌塑造與顧客體驗行動一致，而能推動對於品牌成長的實現和維持來說，最為重要的事業目標。整合品牌和顧客體驗獲得的洞察，能幫助我們回答幾個關鍵問題，包含：

- 如何在品牌管理及顧客體驗活動上取得最佳平衡，讓它們之間相互呼應並帶來正面結果？
- 如何分配在新客獲取及顧客忠誠度上的花費，使品牌成長最大化？
- 如何發展針對目標族群的新客獲取及顧客留存策略？



根植在對人的深入理解上

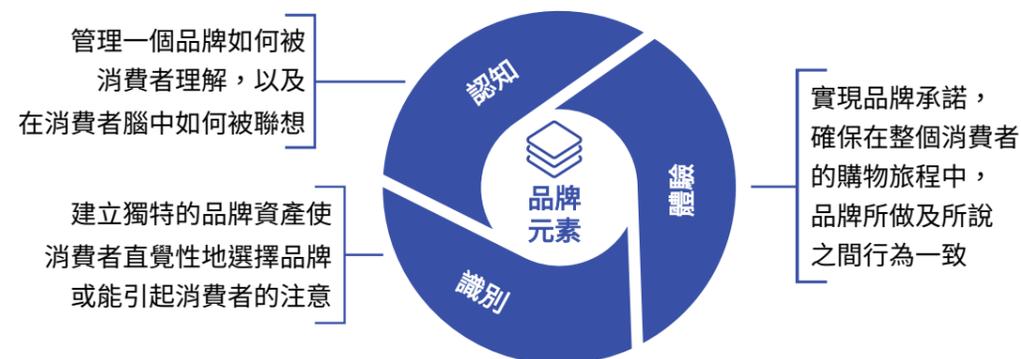
益普索的品牌成長理論^(註1)為我們的研究方法 Brand CX Forces 背後的邏輯提供了詳盡的背景說明和共同基礎。

當一個品牌被「更多人」購買、「更容易」被買到及「更頻繁」被選購，就能獲得成長。「更多人」所帶來的品牌成長，不單只是擴大品牌的顧客基數、培養原有顧客讓他們更常購買你的品牌，同時也要將顧客流失的可能最小化——換句話說，減少顧客因為更喜歡別的品牌而離開的情況發生。

益普索的品牌成長理論介紹了三個品牌能用來影響消費者決策並推動品牌成長的工具。此在圖表1有更詳細的說明。

一個品牌傳遞給消費者的訊息及他們實際提供的顧客體驗之間存在密不可分的關係。益普索研究與發展團隊證實^(註2)，為加強與消費者的關係及減少顧客流失，品牌需要實現他們的承諾。

圖表1：品牌成長工具



資料來源：Ipsos

若品牌所說和實際所做的不一致，將違反消費者的期望，並可能隨之調整他們對品牌的態度與行為。

當品牌始終無法實現做出的承諾時，顧客關係將開始受到破壞，且可能隨著時間推移而崩塌，導致顧客流失——最終變成「更少人」購買。相反地，當顧客體驗能與品牌承諾相輔相成、相互呼應時，品牌認知將更加牢固，消費者會感到跟品牌更親近，進而更頻繁地購買、使用該品牌。為了形塑正面記憶並帶來好的結果，我們需要識別出能建立緊密且持久的品牌關係，與顧客體驗相關的核心驅動力。

因此顯而易見地，行銷工具之間需能協調運作，以最大化他們對品牌選擇的影響。

建立緊密顧客關係的意義與價值

根據益普索的研究數據顯示^(註3)，深化顧客關係能帶來最直接的經濟效益。當品牌關係越好、顧客忠誠度越高，人們便傾向更頻繁地購買該品牌而非其他品牌。而當消費者將錢包份額不成比例地分配給一個特定品牌時，就能大幅提高品牌收益。

「品牌欲望」量化了消費者和品牌之間的關係強度，或者簡單地說，它能評估人們對一個品牌的使用意願有多高。錢包份額則是透過問卷調查得出的指標，用以了解在一個品類的使用或購買上，消費者宣稱分配給各個品牌的花費比例。從圖表2可看到，品牌關係（品牌欲望）和消費者分配

給擁有緊密顧客關係的品牌的花費（錢包份額）之間呈現指數型關係。

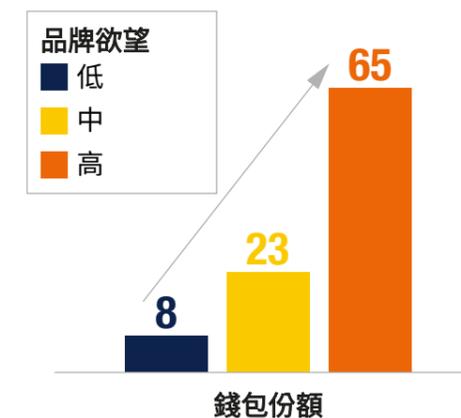
這個模式在各種不同的品類都適用，其中在與顧客擁有較緊密關係的電信、金融服務和一般服務產業等品牌上更是特別明顯^(註4)。消費者會將超過4分之3的錢包份額分配給該品類中提供他們服務的品牌。

因此，品牌若想獲得並繼續維持成功，以從預期的收益中受益，就需要先了解如何與顧客建立緊密、堅不可摧的品牌關係。

關係強度除了能增進顧客留存、擁護、偏好的成長進而增加錢包份額外^(註5)，還能使品牌免於受到犯錯的影響。

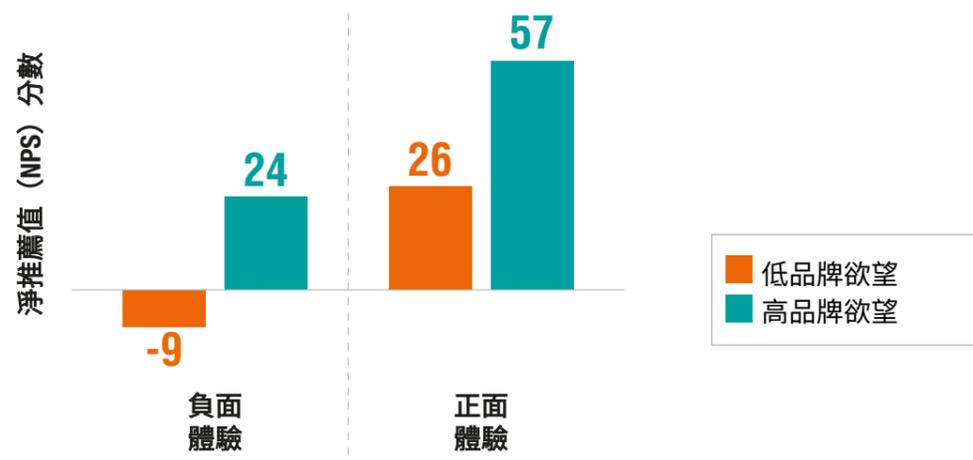
被評估為具高品牌欲望，與品牌擁有緊密關係的消費者，通常會對該品牌更加寬容^(註6)，從而降低抱怨發生的機率並提升經營效率。不只如此，正如圖表3所示，具高品牌欲望的消費者即使遇到負面體驗，仍有可能是品牌擁護者（以淨推薦值指數衡量），然而具低品牌欲望者則不然。

圖表2：與品牌擁有緊密關係（品牌欲望）的消費者不成比例地將分配錢包份額給該品牌，而非關係較弱的品牌。



資料來源：Ipsos

圖表3：與品牌擁有緊密關係（高品牌欲望）的消費者更有可能在遇到負面體驗的情況下仍為品牌擁護者



資料來源：Ipsos

在建立緊密的顧客關係上 顧客體驗扮演的角色

好的顧客體驗能提升對品牌的擁護程度，即使對品牌欲望較低者亦是如此（詳見圖表3）。而在近期的研究中^(註7)更進一步地驗證了正面的顧客體驗對建立緊密顧客關係的重要性。

在我們於2020年研究的四個服務產業別中發現，與顧客體驗相關的屬性（像是「提供優質的顧客服務」和「提供最好的購物體驗」）無論在哪个產業別，都是前五名對建立緊密品牌關係最具影響力的驅動因素^(註8)。也就是說，若這四個服務產業的品牌改善他們提供的顧客體驗，將能有效推動品牌關係成長，而此正體現了良好顧客體驗的重要性。

提供良好的顧客體驗不只對增進品牌關係來說十分重要，還有助於強化品牌力。為建立更緊密的品牌關係並最終達成獲得長期利益的目標，來自各式各樣領域的品牌，包含但不限於服務、金融、電信、科技及零售，現在紛紛透過體驗，在消費者與品牌之間創造空間以建立更深的連結。

在現今這個時代，為了獲得真正的競爭優勢，企業需要在純粹的商品買賣之外，設計出並提供消費者更具價值的消費體驗。

其中一個關鍵的成功因素，在於確保品牌承諾能與顧客體驗相呼應——提供給消費者的顧客體驗需能實現品牌承諾，並強化品牌代表的核心價值。

Brand CX Forces 帶來更深入的洞察與價值

Brand CX Forces 透過以問卷方式執行的研究調查，加強我們對品牌健康和顧客體驗的集體專業知識。益普索的兩大研究模型——Brand Value Creator (BVC) 和 Forces of CX，能在戰略洞察上產生加乘作用，幫助企業優化品牌及顧客體驗策略。

Brand Value Creator

BVC 是益普索全面且經過廣泛驗證，以品牌資產為基礎的研究模型，運用能影響消費者購買決策的態度欲望（品牌欲望）及情境影響（市場效應）來檢測品牌力量的強弱。品牌欲望能有效預估品牌的實際市占率（詳見圖表5）。

作為通用的資產評估模型，BVC 能綜觀整個市場，檢視一個品類中所有品牌的表現，提供在與其他競爭品牌比較之下的相對結果。透過獨立審視品牌資產的兩個組成元素：品牌欲望及市場效應，品牌能為品牌力量的形成來源進行診斷，並找到能推動品牌成長的關鍵領域。

透過獨立審視品牌資產的兩個組成元素：品牌欲望及市場效應，品牌能為品牌力量的形成來源進行診斷，並找到能幫助品牌成長的關鍵領域。

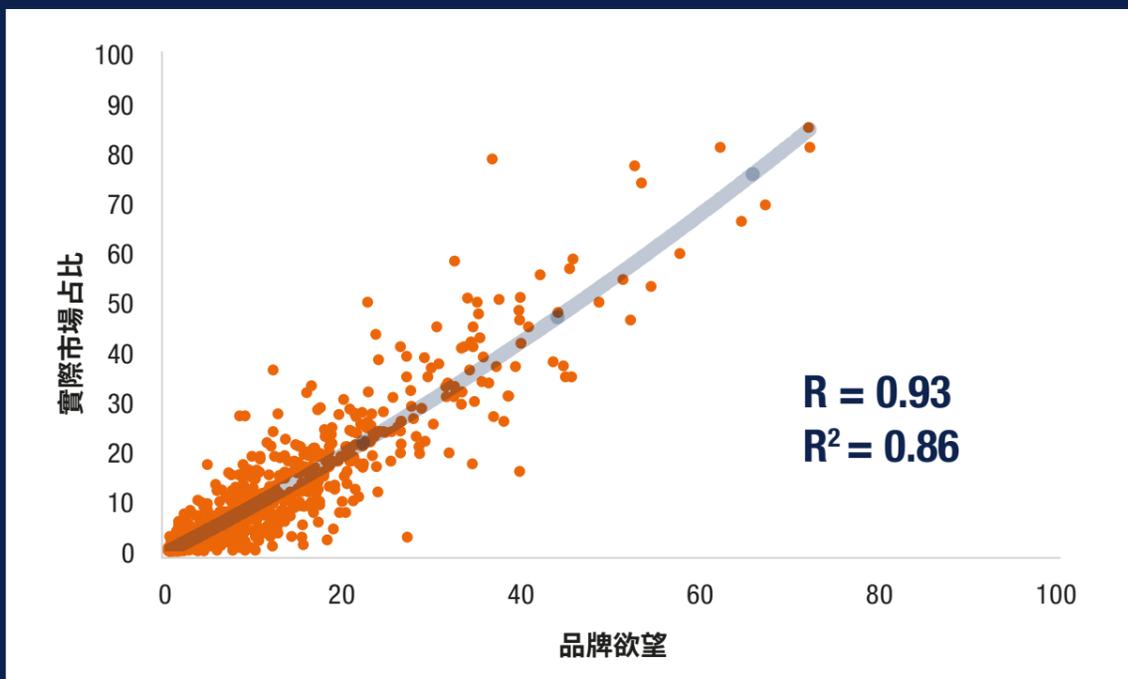


圖表4：BVC 品牌資產測量系統



資料來源：Ipsos

圖表5：BVC 中的品牌欲望是在不同品類與國家中廣泛經過驗證，能反映出接近品牌實際市場占比的評估方式。



資料來源：Ipsos

Forces of CX

Forces of CX^(註9) 是一個以行為科學為基礎的研究框架，引導企業將顧客體驗策略提升至更高的境界。這個框架能幫助企業打造可以滿足消費者基本需求的體驗，包含功能及關係（情感）需求，並創造能長期持續且帶來收益的顧客關係，從而帶來更高的顧客體驗投資效益（ROCXI）。

框架中的六大面向已經被驗證為能預測情感依附及關係強度的有力指標。對這些面向進行優化，將使品牌能重新聚焦在顧客體驗評估與管理，針對真正會影響顧客體驗的關鍵問題採取行動。

圖表6：Forces of CX



資料來源：Ipsos

這個研究框架能幫助企業形塑可以滿足消費者基本需求的體驗，包含功能及關係（情感）需求，並創造能長期持續且帶來收益的關係”



Forces of CX 中的六大面向：



公平性 FAIR TREATMENT
讓消費者感覺與品牌的關係中
存在公平等價的交換



尊榮感 STATUS
讓消費者感覺自己受到重視、
尊重並值得特別待遇



確定性 CERTAINTY
讓消費者感覺一切清楚、透明
並且如他所預期



歸屬感 BELONGING
幫助消費者感受到歸屬感以及
品牌在意創造共好



掌握感 CONTROL
讓消費者感覺在購物旅程中能
掌握狀況並且握有主導權

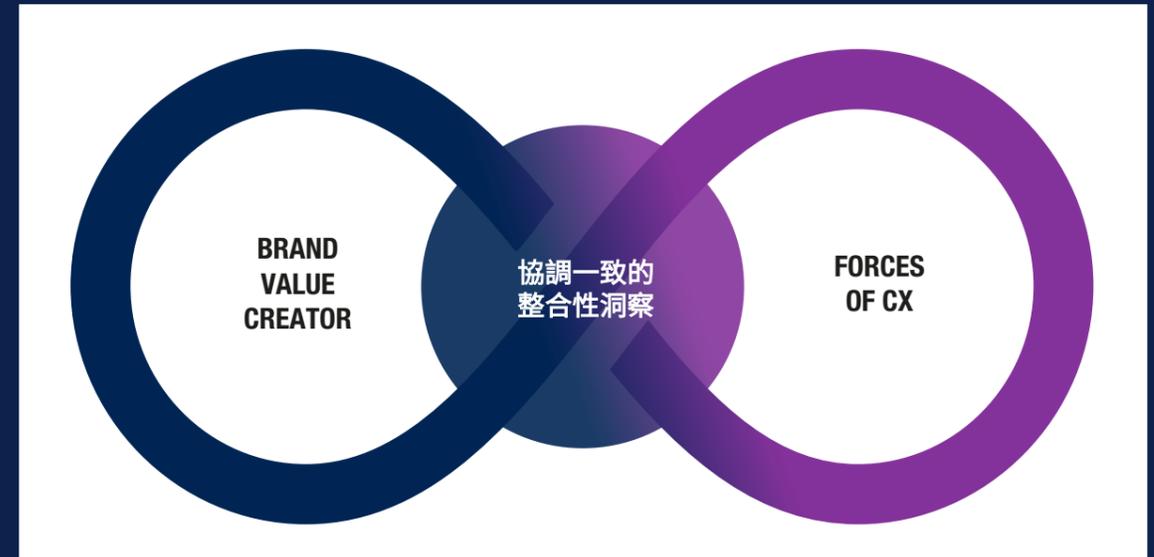


愉悅感 ENJOYMENT
讓消費者感覺生活變得更簡單
從而獲得自由感

結合品牌及顧客體驗

讓我們看看益普索的兩大模型如何在 Brand CX Forces 結合做運用：

圖表7：Brand CX Forces



資料來源：Ipsos

Brand CX Forces 強大的分析及診斷，能針對
品牌及顧客體驗的指標，提供
具有洞見並且具可行性的行動指引”

根據 Brand CX Forces 的分析結果採取行動

Brand CX Forces 強大的分析及診斷，能針對品牌及顧客體驗指標，提供具有洞見並且具可行性的行動指引，幫助品

牌聚焦在新客獲取及/或顧客留存的策略發展上，以獲得更多競爭優勢。

找到並消除品牌承諾和實際傳達間的溝通落差

品牌若想變得更強大和成功，就需要實現自己的品牌承諾。在 Brand CX Forces 中，我們評估了所有品牌在品牌承諾上的溝通成效，清楚地展示出哪些品牌在

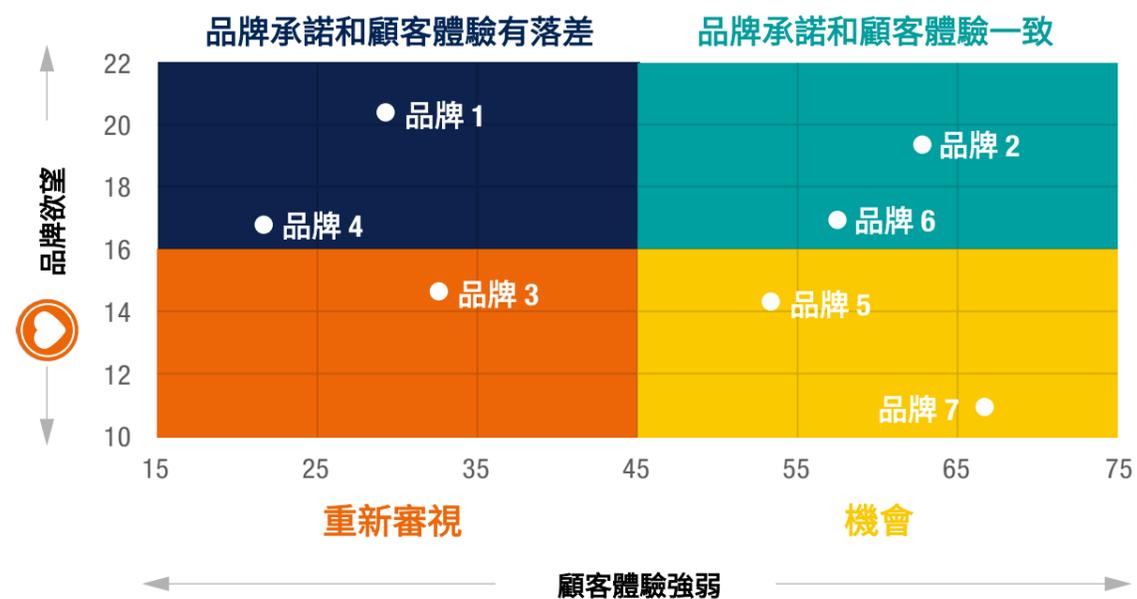
品牌溝通及顧客體驗上成功地達到協調一致，而哪些品牌則仍需努力消除兩者之間的落差。

消費者轉換至其他品牌的風險評估

顧客區隔分析 At Risk 能詳細指出一個品牌的消費者有多大的風險會轉換品牌，以及他們可能會轉換到哪些品牌。接著針

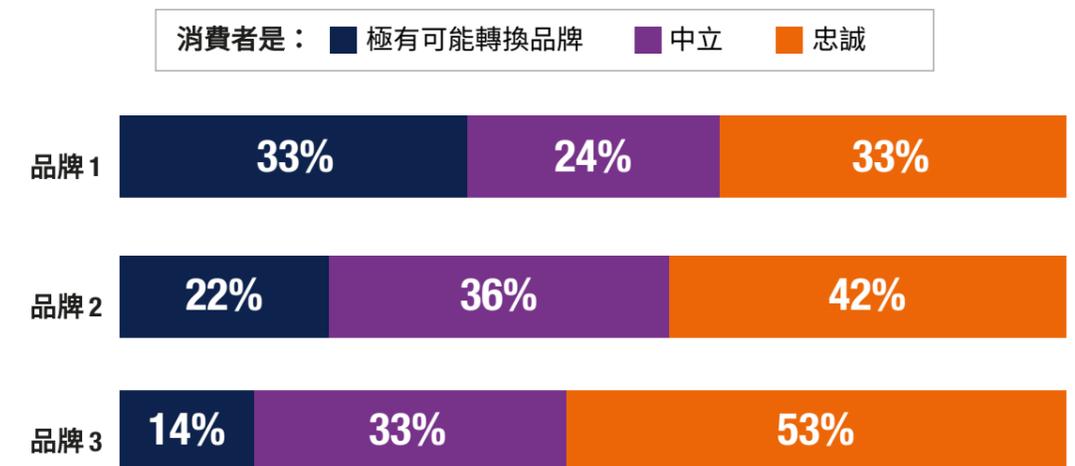
對如何運用特定的新客獲取及顧客留存策略來建立或強化顧客關係，提供相對應的建議及指引。

圖表8：品牌承諾/顧客體驗矩陣可以評估品牌提供的顧客體驗是否與他們的品牌承諾有關（如圖例）



資料來源：Ipsos

圖表9：At Risk 以轉換到其他競爭品牌的可能性為品牌消費者進行區隔（如圖例）



資料來源：Ipsos

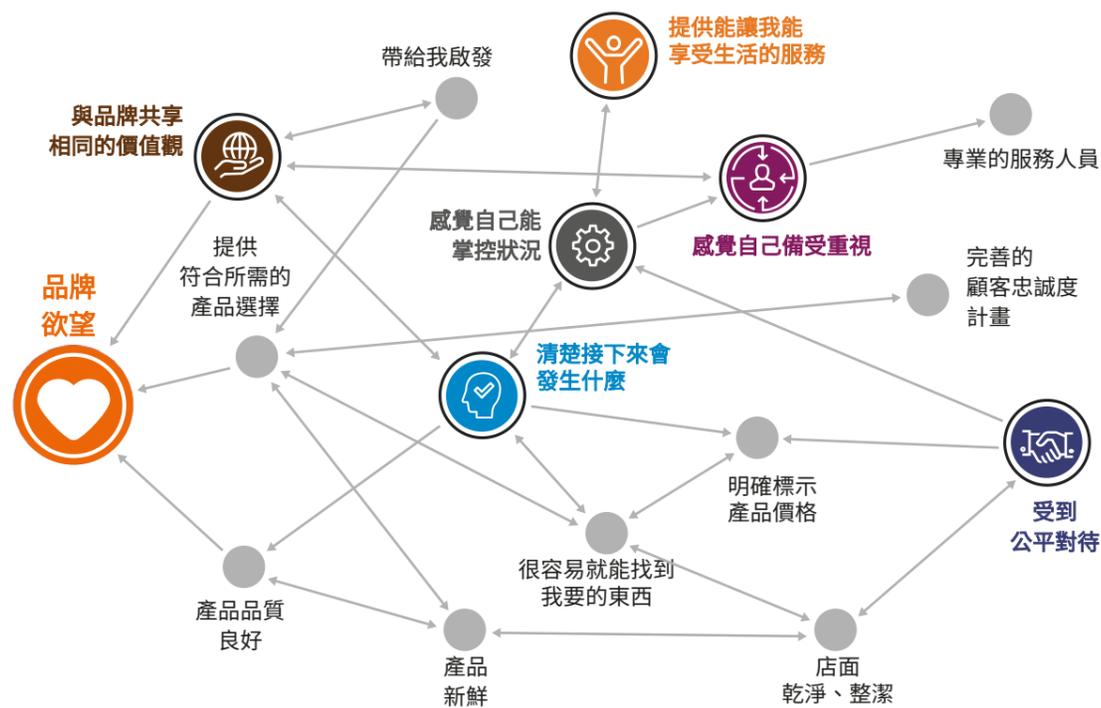
了解行動的優先順序

Brand CX Forces 中使用的驅動力分析，可以結合品牌形象、顧客體驗元素及研究框架 Forces of CX，找到並排序在**品牌欲望**中，我們所發現能有效增進品牌力的關鍵路徑。如圖表10所示，透過以貝氏定理為基礎的益普索貝氏網路分析

(Ipsos Bayes Net, IBN)，我們能了解並識別出各個驅動力與體驗之間的相互關係。

結合在這些簡單卻強而有力的分析中獲得的洞察，以及經 BVC 評估所得到的品牌資產，能在確保品牌和顧客體驗活動協調一致的前提下，為品牌成長提供具體的行動計畫。

圖表10：IBN可以結合 Forces of CX 的元素，識別出構成品牌欲望、與品牌及顧客體驗相關的驅動力之間的影響與連結關係（如圖例）



資料來源：Ipsos

BRAND CX FORCES 的應用

2020年中，新冠疫情的爆發對世界各地的消費者及他們的購物行為造成影響，北美洲地區的超市業者發現，消費者的偏好從折扣店（Discount stores）轉向高品質的優選商店（Premium stores）。此轉變是因為人們現在希望減少在人潮眾多的商店進出頻率，同時要能在一間店買到所有需要的日常生活用品。

益普索的資產研究能透過品牌資產及零售通路領導品牌的排名變化，反映出消費者的變化趨勢。

在北美地區所觀察到的現象為 Brand CX Forces 的研究提供了一個完美的研究背景，使我們能檢視當消費者身處新環境時，對品牌產生的影響，並了解市場中的兩大零售業者（市場領導者及挑戰者）該如何針對消費者不斷改變的偏好，發展應對的策略。

若非利用 Brand CX Forces 的研究方法與分析，我們難以在此個案中獲得這些嶄新的發現和洞察。

圖表11：總體市場狀況，可以看到在與挑戰者和第三名品牌的激烈競爭下，市場領導者在市場份額（品牌資產）的整體實力

	品牌欲望	市場效應	品牌資產
市場領導者	11.8	4.30	16.1
挑戰者	11.7	0.01	11.7
第三名	9.6	1.78	11.3
品牌 4	8.1	0.72	8.8
品牌 5	6.8	0.11	6.9
品牌 6	6.4	0.50	6.9
品牌 7	6.4	0.43	6.5
品牌 8	5.1	-0.15	5.3
品牌 9	4.5	-0.076	3.7
品牌 10	6.4	-2.71	3.7

資料來源：Ipsos

雖然市場領導品牌因為享有高品牌欲望及正面市場效應帶來的額外增益，而在整體市場份額上表現優異，卻仍在品牌承諾/顧客體驗矩陣中位於左上象限（如圖表8所示），指出在品牌承諾及顧客體驗的傳達之間存在差距。相似的診斷結果也發生在第三名品牌身上，然而排名第二的挑戰者品牌卻落在右上象限（品牌承諾/顧客體驗一致），表示該品牌溝通的品牌承諾和真正提供的顧客體驗相符。

品牌承諾及顧客體驗之間的落差可能會成為消費者離開品牌的催化劑，益普索的顧客區隔分析 At Risk（如圖表9所示）同樣

也指出，比起挑戰者品牌（僅有9%），市場領導者（14%）及第三名品牌（17%）面臨消費者離開品牌的風險更高，對這些品牌未來的市場地位造成迫切的威脅。在現今人們因疫情帶來的不安而時刻重新檢視並改變購物行為的情況下，這個研究發現顯得更加令人擔憂。

儘管已臻成熟的挑戰者品牌擁有比市場領導者及第三名品牌更少的顧客基數，我們的研究分析卻發現它對這些品牌造成的威脅越來越強。綜合顧客基數的成長潛力，加上消費者轉換至競爭品牌的風險較低，

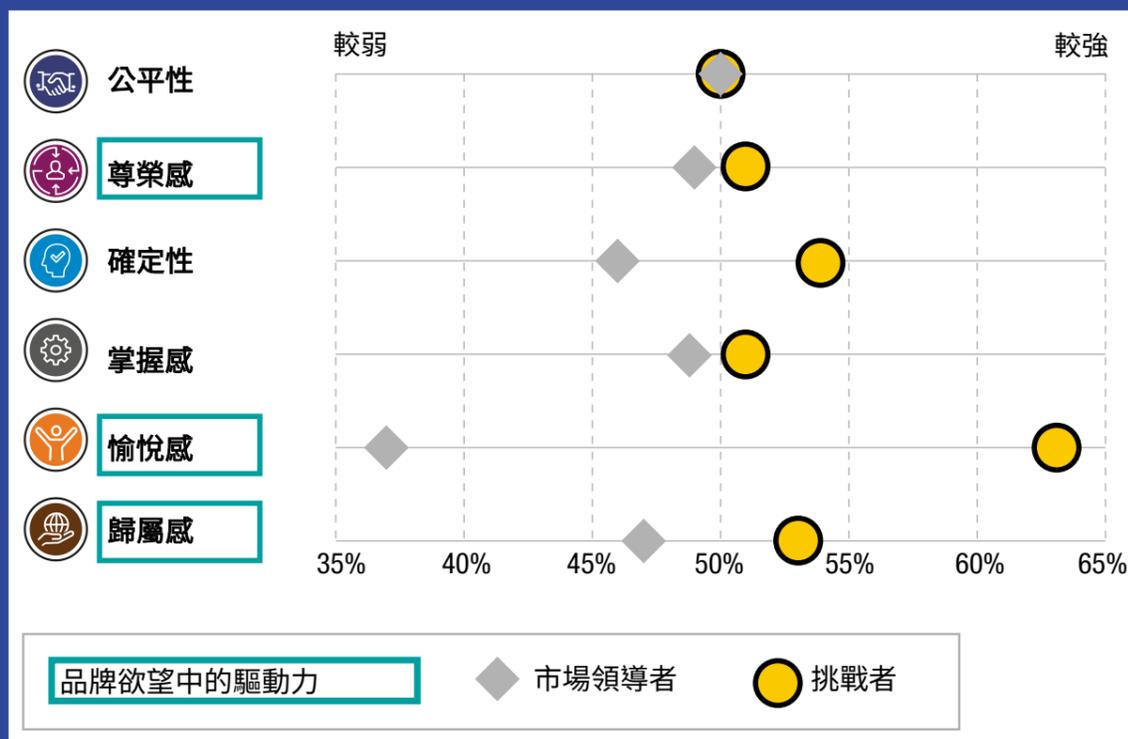
被認為能完美傳遞品牌承諾並在 Forces of CX 的所有驅動力中表現出色的挑戰者品牌，相比另外兩個競爭品牌，擁有更加強而有力的顧客關係。這使挑戰者品牌在這消費者不斷改變的時代下佔有優勢地位。

透過 Brand CX Forces 的分析，我們看見了挑戰者品牌清楚且吸引人的定位，並指出為維持強烈的品牌認知及緊密的顧客關係，品牌應持續投入的顧客體驗領域（包含 CX Forces 中的愉悅感、公平性、掌握感及確定性）。

而 IBN 驅動力分析（如圖表10所示）則能確切點出在歸屬感和尊榮感中更深層的驅動力所在。若能一同改善對員工競爭力和對「一個非常好的忠誠度計畫」的認知，將對品牌欲望產生直接且可觀的影響，從而進一步加強品牌與顧客間的關係並促進挑戰者品牌成長。

總體市場狀況在此個案中特別有用，幫助我們獲得競爭品牌的詳細分析，更有效地發展並實行品牌策略。面對不斷變化的消費者，挑戰者品牌可以利用競爭者的弱點來推動品牌成長。

圖表12：比較 Forces of CX 的相對表現，可以看到挑戰者品牌在與品牌欲望有關的重要指標上，比市場領導者更具優勢



資料來源：Ipsos



利用 Brand CX Forces 推動品牌成長

在這個競爭愈發激烈、消費者期望不斷演進的世界，我們需將品牌塑造和顧客體驗之間的強大交集考量進品牌成效評估中。

Brand CX Forces 能確保並維持長期品牌成長。確切地了解如何與消費者創造緊密的連結，同時提供他們優質的顧客體驗，不只能幫助品牌有效地留住原有顧客，還有助於獲取更多新客。

結合益普索有力的品牌資產模型 BVC 和以行為科學為基礎的 Forces of CX，可以幫助企業發展一致的品牌承諾及顧客體驗策略，確保兩者之間相輔相成，進而使品牌能更有自信地推動長期事業成長。

在這個競爭愈發激烈、消費者期望不斷演進的世界，我們需將品牌塑造和顧客體驗之間的強大交集考量進品牌成效評估中。 ”

參考資料

1. <https://www.ipsos.com/en/dancing-duality>
2. <https://www.ipsos.com/en-us/knowledge/customer-experience/mind-the-gap>
3. Ipsos Brand Equity Database
4. Ipsos Brand Equity Database
5. <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>
6. <https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>
7. Ipsos-funded Brand Equity research fielded in 2020
8. Survey-based attribute association and Ipsos Bayes Nets (IBN) Drivers analysis
9. <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>

延伸閱讀

- **Getting Sticky – Emotional attachment and profitable customer relationships**
<https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships>
- **Staying Close To Your Customers – Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing**
<https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>
- **The Key To Your CX Success – Finding the right customer experience KPI for your business**
<https://www.ipsos.com/en/key-your-cx-success>

收聽

- **Customer Perspective**
<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>
- **Getting It Right: The Brand Strategy Podcast**
<https://www.ipsos.com/en/getting-it-right-brand-strategy-podcast>

有效連接品牌承諾 與顧客體驗

如何使品牌承諾及顧客體驗協
調一致以實現品牌成功

Catherine Burton Equity Lead, Brand Health Tracking, Ipsos

Jean-Francois Damais Global Chief Research Officer, Customer Experience, Ipsos

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre**.

www.ipsos.com

@Ipsos

GAME CHANGERS

